

NICK MERRIMAN
Gestión / Management

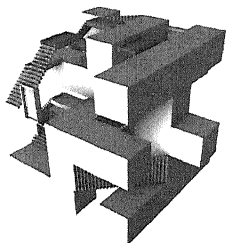
Conversaciones colectivas: nuevos enfoques para la unificación del trabajo de un museo universitario

Introducción

En la actualidad, los museos del Reino Unido pasan por un momento importante de reflexión acerca de cuál es su papel y, en muchos casos, también están pasando por un periodo de renovación sustantiva. Esto ha sido necesario porque, en los últimos años, muchos museos universitarios del Reino Unido habían perdido el sentido de cual era su propósito. En el Siglo XIX y a principios del XX, los museos y las colecciones habían estado al centro de la investigación y la docencia en las universidades. Muchas veces, materias nuevas tales como la geología, la arqueología y la historia natural se enseñaban en el mismo museo, y la idea de las “lecciones basadas en objetos” o la enseñanza por medio del contacto cercano con objetos y especímenes reales estaba firmemente arraigada en la manera en la que se experimentaba la educación superior. Los cambios que hubo en los métodos de educación superior después de la Segunda Guerra Mundial, que fueron ganando impulso en la década de 1970, hicieron que las clases se volvieran más abstractas y, a últimas fechas, que se enfocaran hacia la tecnología de la información. Esto último, sumado a los cortes presupuestales ha hecho que, en muchos casos, las

225

Director del Museo de
Manchester, Universidad
de Manchester, Reino Unido



Collective Conversations: new approaches to unifying the work of a university museum

Introduction

University museums in the UK are currently undergoing a major period of reflection on their role, and in many cases, a period of substantial renewal. This has been necessary because in recent years, many university museums in the UK had lost their sense of purpose. In the 19th and early 20th centuries, museums and collections had been at the heart of the university's teaching and research. Teaching in many new subjects such as geology, archaeology, and natural history was more often than not done in the museum itself, and the idea of the 'object lesson' or teaching through close contact with actual objects and specimens, was firmly embedded in the higher education experience. After the Second World War, and particularly gaining pace through the 1970s, changes in teaching methods towards more abstract lectures, and latterly towards information technology, coupled with funding cuts, have led in many instances to university collections being seen as burdens rather than as assets by their parent universities. As a result, it is now becoming clear that, in order to thrive, university museums, galleries and collections have to very

Director, The Manchester
Museum, University of
Manchester, UK



universidades vean a sus colecciones como una carga y no como parte de sus activos. Como resultado, ahora se está volviendo claro que si han de prosperar, los museos, galerías y colecciones de las universidades tienen que apoyar la agenda de la universidad de manera muy explícita. Básicamente, en el Reino Unido, las universidades siguen tres líneas principales de actividad:

1. Investigación
2. Docencia y aprendizaje
3. Extensión/Servicio a la comunidad
 - Ampliar la participación
 - Transferir conocimientos

El Museo de Manchester, como otros museos universitarios, ha tenido que llevar a cabo una profunda reflexión acerca de cómo puede apoyar estas actividades. Me gustaría compartir con ustedes algunas de nuestras conclusiones y describir algunos de los programas de actividades que hemos emprendido. Al hacerlo, quiero rendir tributo a mi predecesor, Tristram Besterman, quien fue director del Museo de 1994 a 2005; su empeño y profunda visión le dieron forma a todas las cosas que describo hoy.

226

La Universidad de Manchester tiene sus antecedentes en una universidad obrera, el Owen's College, fundada en 1851 y en la Universidad Victoria de Manchester, fundada en 1880. En 2004, se fusionó con el Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester (UMIST) para formar la Universidad más grande del Reino Unido.

El Museo de Manchester tiene sus orígenes en las colecciones de la Sociedad de Historia Natural de Manchester, que fueron transferidas al Owens College en 1868. En 1888 se construyó un gran edificio gótico para albergar las colecciones. Hoy en día, el museo cuenta con alrededor de cuatro y medio millones de objetos y especímenes, que cubren la mayoría de las áreas de la historia natural y humana, aparte de las bellas artes y las artes decorativas, e incluyen colecciones de arqueología, egiptología, antropología, paleontología, mineralogía, entomología, zoología, numismática y botánica, así como un vivario con animales vivos. El museo es gratuito para todos los visitantes.

La Universidad también cuenta con una galería de arte, la Galería de Arte Whitworth; una muy buena colección de libros raros y manuscritos que está albergada en la Biblioteca John Rylands; el Jodrell Bank (el importante observatorio astronómico que cuenta con su propio centro para visitantes); el Centro Martin Harris para la Música y el Teatro, y la Tabley House, una casa histórica que se usa como centro de conferencias. En conjunto, éstos se conocen como los “activos culturales” de la Universidad. Ahora la Universidad requiere que estos activos trabajen más de cerca y de manera más coherente.



explicitly support the agenda of the university. In the UK, universities have basically three main strands of activity:

1. Research
2. Teaching & learning
3. External relationships/community service:
 - Widening Participation
 - Knowledge Transfer

The Manchester Museum, like other university museums, has had to reflect very closely about how it can support these activities, and what I would like to do in this talk is to share with you some of our conclusions, and describe some of the programmes of activities that we have undertaken. In doing so, I want to pay tribute to my predecessor, Tristram Besterman, who was Director of the Museum from 1994 to 2005 and whose profound vision and determination has shaped all of the things that I describe today.

The University of Manchester has its antecedents in a working men's college, Owens College, founded in 1851, and the Victoria University of Manchester was founded in 1880. In 2004, it merged with the University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST) to form the largest university in the UK.

227

The Manchester Museum has its origins in the collections of the Manchester Natural History Society, which were transferred to Owens College in 1868. In 1888 a grand Gothic building was erected to house the collections. The Museum now has some 4.5 million objects and specimens, covering most areas of natural and human history, apart from the fine and decorative arts, including collections of archaeology, Egyptology, anthropology, palaeontology, mineralogy, entomology, zoology, numismatics and botany, as well as a vivarium of live animals. The museum is free to all visitors.

The university also has an art gallery, the Whitworth Art Gallery, a very fine collection of rare books and manuscripts housed in the John Rylands Library, Jodrell Bank (Britain's leading astronomical observatory with its own visitor centre), the Martin Harris Centre for Music and Drama, and Tabley House, a historic house and conference centre. Collectively these are known as the university's 'cultural assets', and the university now wishes them to work more closely together and in a more coherent way.

The agenda for change

Shortly after taking up his post some 11 years ago, my predecessor realised that substantial change was needed at the Museum in order to make it relevant to today's university and today's wider society.



La agenda para el cambio

Hace unos once años, poco tiempo después de recibir su nombramiento, mi antecesor se dio cuenta de que a fin de que el museo fuera relevante tanto para la universidad de hoy, como para la sociedad en su conjunto, era necesario llevar a cabo un cambio sustantivo en el museo. En la década siguiente, llevó a cabo un programa de renovación de capital que costó más de 25 millones de libras (alrededor de 50 millones de dólares norteamericanos) y una reestructuración radical del personal.

En lo que toca al personal, Besterman había heredado una situación en la que tenía alrededor de catorce personas a su cargo, y la mayor parte de ellas trabajaba como conservador de las áreas de colecciones académicas. De hecho, era imposible que los curadores llevaran a cabo todo el trabajo que les correspondía, ya que supuestamente tenían que administrar las colecciones, catalogarlas, coleccionar, generar exposiciones, contribuir a los programas públicos, llevar a cabo investigaciones y producir publicaciones. Con muy pocas excepciones, los curadores se dieron cuenta de que tenían que limitarse a sólo unas cuantas de estas actividades y, en casi todos los casos, dedicaban la mayor parte de su tiempo a publicar y realizar investigaciones. 228 Prácticamente no tenían que responderle a nadie por este trabajo, y dedicaban su tiempo a cualquier actividad que les pareciera apropiada.

Para no hacer el cuento largo, se decidió dividir el trabajo de los Guardianes en dos, y hacer que algunos de ellos se volvieran curadores, cuya principal ocupación es cuidar de las colecciones y hacerlas accesibles para los demás, mientras que otros miembros del personal fueron transferidos a los departamentos académicos. Así que con el tiempo, pasamos de tener una estructura plana a una en la que el museo estaba dividido en tres áreas: Colecciones; Acceso, Aprendizaje e Interpretación (ALI); y Recursos y Empresa. Una de las características que resulta crucial para desempeñarse como Jefe de Área de Colecciones, así como para aquellos que trabajan en Acceso, Aprendizaje e Interpretación es tener una "relación cercana con el área académica", lo que señala que una parte significativa de su trabajo consiste en asegurarse de que las actividades del Museo respondan a las necesidades de la Universidad en su conjunto.

Mi antecesor demostró tener una visión a futuro muy acertada al reconocer que el museo tenía que rendir cuentas de su trabajo y estar más comprometido con la Universidad, pues cuando se creó la nueva Universidad de Manchester, muchas de las disposiciones creadas por él y sus jefes administrativos eran justo lo que hacía falta. Y esto se debía a que –de manera muy excepcional, en mi experiencia– la nueva Universidad tenía una estrategia a largo plazo muy clara y requería que todas las partes de la Universidad colaboraran con ella.



Over the next decade he embarked on a major programme of capital redevelopment, costing over £25 million (about \$50 million US dollars) and a radical re-structuring of the staff.

In relation to the staff, he had inherited a situation where he had some 14 people reporting to him, most of them Keepers of academic collections areas. The Keepers in fact had an impossible job to do – they were supposed to manage the collections, catalogue them, undertake collecting, develop exhibitions, contribute to public programmes, carry out research, and produce publications. With very few exceptions, Keepers generally found that they had to restrict themselves to just a few of these areas, and in most cases, they spent the great majority of their time on research and publication. They were almost completely unaccountable for this work, spending time on whatever activities they judged to be appropriate.

To cut a long story short, it was decided to split the Keeper's job into two, and make some people curators, whose main job is to look after the collections and make them available to others, and some staff transferred to academic departments. So eventually the staff structure changed from a very flat structure to one in which the museum was divided into three areas: Collections; Access, Learning & Interpretation (ALI); and Resources & Enterprise. The job descriptions for the Deputy Directors for Collections and for Access, Learning & Interpretation, crucially, have 'academic engagement' as part of their remit, which signals that it is a significant part of their job to ensure that the work of the Museum serves the wider needs of the university.

229

The recognition that the Museum needed to be more accountable for its work, and far more engaged with the university, was far-sighted of my predecessor, because many of the things that he and his new senior managers put in place were exactly the sort of things that were required when the new University of Manchester was created, as – rather uniquely in my experience – the new university had a clear long-term strategy, which it requires every part of the university to contribute to. This is known as the 2015 agenda, and at its heart is the university's ambition to become one of the top 25 universities in the world by 2015. There are nine goals in this agenda as follows:

Goal One	High International Standing
Goal Two	World-Class Research
Goal Three	Exemplary Knowledge and Technology Transfer
Goal Four	Excellent Teaching and Learning
Goal Five	Widening Participation
Goal Six	A Collegial Culture
Goal Seven	Efficient, Effective Management
Goal Eight	Internationally Competitive Resources
Goal Nine	More Effective Community Service



Esta estrategia se conoce como la Agenda 2015, cuyo fundamento consiste en hacer que la Universidad se convierta en una de las 25 más importantes del mundo para ese año. Esta agenda incluye las siguientes nueve metas:

Meta uno	Un puesto alto a nivel internacional
Meta dos	Investigación de altura mundial
Meta tres	Transferencia ejemplar de conocimientos y tecnologías
Meta cuatro	Excelencia en la docencia y el aprendizaje
Meta cinco	Ampliar la participación
Meta seis	Una cultura colegial
Meta siete	Administración eficaz y eficiente
Meta ocho	Recursos competitivos a nivel internacional
Meta nueve	Un servicio a la comunidad más eficaz

230 Como resultado, ahora el museo tiene que demostrar que todo lo que hace cumple con tantas de estas metas como sea posible. En particular, nosotros hacemos énfasis en la contribución que podemos hacer a la investigación y la docencia, pero la verdad es que –como desempeñar estas funciones resulta más fácil para nosotros que para ellos–, nuestros colegas académicos nos valoran más porque contribuimos a ampliar la participación (ampliar la gama de estratos sociales de los que provienen los estudiantes) y porque ofrecemos un servicio más eficaz a la comunidad.

En la actualidad, la universidad sigue un ciclo de planeación y rendición de cuentas durante el cual se trabaja en estos procesos y se les da seguimiento. Los activos culturales de la universidad –incluyendo al Museo– tienen que participar en esto. En enero de cada año se lleva a cabo una reunión de planeación y, en febrero, cada una de las facultades y las unidades administrativas tiene que desplegar un plan operativo anual en el que presenta las metas (Indicadores de Desempeño Claves) que planea alcanzar. Más adelante, en octubre, se lleva a cabo lo que se conoce como una “Revisión de Desempeño Operativo” donde cada unidad reporta cuál ha sido su desempeño con relación a estas metas.

Recientemente, al pensar en cómo podíamos contribuir a la agenda de la universidad y en qué es lo que hace que un museo universitario sea diferente de otras clases de museos, empezamos a trabajar en una nueva visión de lo que haremos durante el periodo 2007-10 (el ciclo de planeación en curso):

Nuestra meta es ser reconocidos como uno de los museos universitarios líderes en el mundo para el 2010: Para ello, vamos a:

- Hacer una contribución importante a las actividades de docencia e investigación de la universidad y a su misión más amplia



As a result, everything that the Museum does now has to demonstrate that it meets as many of these goals as possible. We particularly stress the contribution we can make to research and teaching, but it is probably true to say that our academic colleagues value us most for our contribution to widening participation (broadening the range of social backgrounds of students) and to more effective community service, as these are things that the academic departments are less able to deliver directly themselves.

The whole university now has an annual planning and accountability cycle which develops and monitors this process. The university's cultural assets – including the Museum – have to participate in this. A planning conference is held in January each year, and each Faculty and administrative unit has to submit an annual operational plan in February, setting out targets (Key Performance Indicators) which it aims to achieve. There is then what is known as an 'Operational Performance Review' in October, with reports on performance against these targets.

In thinking about how we would contribute to the university's agenda, and how a University museum is distinctive from other kinds of museums, we have recently been working on a new vision for what we do for the period 2007-10 (the current planning cycle):

231

We aim to be recognised as one of the leading university museums in the world by 2010

We will:

- Contribute strongly to the University's teaching and research activities and to its broader mission to promote ethical citizenship and the creative learning agenda
- Investigate and redefine the role of a global museum in the 21st century
- Be a laboratory for museum practice, reflecting on and disseminating our experience
- Be a fundamental place of reciprocal engagement between the University and the public
- Develop our distinctive role in the cultural life of the region and nation
- Ensure that everything we do is driven by the collection and focused on actual and potential users
- Be realistic and ethical in all that we do

By way of illustration, I would now like to give some examples of how we have begun to realise this in practice.



de promover tanto una ciudadanía ética, como una agenda de aprendizaje creativo.

- Investigar y redefinir el papel de un museo global en el Siglo XXI
- Ser un laboratorio para las prácticas relacionadas con los museos, reflexionando acerca de nuestra experiencia y difundiéndola
- Ser un lugar fundamental para el compromiso recíproco entre la universidad y el público
- Fortalecer las funciones que nos distinguen en relación a la vida cultural de la región y de la nación
- Asegurar que todo lo que hacemos está supeditado a la colección y se enfoca en sus usuarios, tanto los que ya lo son, como los que podrían serlo.
- Ser realistas y éticos en lo que hacemos

A modo de ilustración, me gustaría dar algunos ejemplos de cómo hemos empezado a llevar esto a la práctica.

Manifestación de las nuevas maneras de trabajar **Concepto de los activos culturales de la universidad**

232 Como ya dije antes, al solicitar que sus activos culturales contribuyan de alguna manera a la misión general de la universidad y que funcionen como un conjunto coherente, la Universidad ha empezado a exigir más de ellos por primera vez. Actualmente se está trabajando en una estrategia para fortalecer los activos culturales, y se han formado grupos de trabajo en temas como el marketing a fin de generar maneras eficientes de trabajar.

En este sentido, el Museo de Manchester está generando una relación de trabajo particularmente cercana con la Whitworth Art Gallery, que consiste en fomentar la creación de algunas plazas compartidas en áreas como finanzas y recursos humanos, y en llevar a cabo proyectos conjuntos en torno a temas que nos interesan a ambos como por ejemplo, el del paisaje.

Compromiso académico

En términos de la integración del trabajo del Museo de Manchester al trabajo de la universidad en un sentido más amplio, esto cae bajo dos áreas principales – el compromiso académico y el compromiso con las escuelas, las escuelas técnicas y la comunidad. En conjunto este trabajo cumple con varias de las metas de la Agenda 2015. Uno de los mecanismos que hemos creado para fortalecer el compromiso académico es el Consejo Académico para los Activos Culturales. Este está constituido por miembros destacados de las facultades que actúan como representantes de las mismas, los directivos y jefes de área de la Whitworth Art Gallery y el Museo de Manchester, y algunos académicos con un interés particular por



Manifestation of the new ways of working Concept of university's cultural assets

As I noted earlier, for the first time ever, the university has begun to demand more of its cultural assets by asking that they contribute in some way to the university's overall mission, and as part of this it has also begun to require the cultural assets to work together in a much more coherent fashion. A strategy for the development of the cultural assets is currently being worked on, and working groups on issues such as marketing have been formed in order to develop efficient ways of working.

For the Manchester Museum, a particularly close working relationship is being formed with the Whitworth Art Gallery, where we are looking at developing some shared posts in areas such as finance and human resources, and developing joint projects around for example our mutual interest in landscape.

Academic Engagement

In terms of the integration of the Manchester Museum's work with the wider work of the university, this falls under two main areas – academic engagement and engagement with schools and colleges and the community, which collectively meet several of the goals in the university's 2015 agenda. In terms of academic engagement, one of the vehicles we have developed is the Cultural Assets Academic Advisory Board. This brings together senior representatives from the university faculties, the directors and deputy directors of the Whitworth Art Gallery and the Manchester Museum, and some academics with particular interest in the disciplines covered by the museum and gallery. The aim of the Board is to advise on the development of greater engagement between the museum and gallery, and the university faculties, through teaching and research use of the collections.

233

One particular area that the Board has focused on has been on the development of Joint Academic Appointments between the Museum and the Faculties. So far we have four, in Museology, Palaeontology, Archaeology and Egyptology. The aim of these joint appointments is that the postholder works as a bridge between Subject Areas in the university, and the museum or gallery. They undertake quite a lot of direct teaching using collections; they develop programmes whereby students can use the collections themselves; they undertake research on the collections, and they encourage others to use the collections for research. They are jointly managed by the museum and the faculty, and the funds for their creation have come from additional teaching income generated by the courses which they run.



las disciplinas cubiertas tanto por el museo, como por la galería. El propósito del comité es ofrecer asesorías para fortalecer los vínculos que hay entre el museo, la galería y las facultades de la universidad por medio del uso de las colecciones para la investigación y la docencia.

En particular, el Consejo ha concentrado sus esfuerzos en crear Plazas Académicas Conjuntas entre el museo y las facultades. Hasta ahora, contamos con cuatro de ellas: museología, paleontología, arqueología y egiptología. La intención de estas plazas conjuntas es que aquel que ocupe el puesto funcione como un puente entre las Áreas Disciplinarias de la universidad y las del museo o la galería. Gran parte de las actividades docentes de estas personas incluyen el uso directo de las colecciones, y también están a cargo de generar programas en los que los estudiantes puedan usar las colecciones por sí mismos, llevar a cabo proyectos de investigación acerca de las colecciones y fomentar que otras personas las usen con el mismo propósito. Administrativamente, dependen del museo y de la facultad, y están financiadas por un ingreso adicional para la docencia que proviene de los cursos que dirigen.

Proyectos conjuntos con socios de la universidad

234

Además del trabajo que llevan a cabo aquellos que ocupan estas Plazas Conjuntas, el personal que labora en el museo da clases en 27 cursos de licenciatura y postgrado, y ha empezado a generar una amplia gama de proyectos conjuntos con otros académicos, ya sea a nivel individual o colectivo. Alquimia, por ejemplo, fue un proyecto en el que colaboraron el Museo, el Centro para la Museología y el Centro para el Estudio del Surrealismo y su Legado. Estos dos centros también pertenecen a la Universidad. Se trató de un proyecto de investigación con una duración de dos años en el que seis artistas provenientes de las artes visuales y escénicas investigaron y re-interpretaron las colecciones del museo desde nuevos puntos de vista. Se llevaron a cabo dos exposiciones importantes de los artistas internacionales Mark Dion y Spring Hurlbut, y cuatro artistas de la región noroeste realizaron una larga investigación en el Museo y sus colecciones. Además, los asistentes de los investigadores eran estudiantes del Departamento de Historia del Arte y del Diseño (Universidad Metropolitana de Manchester) y de la carrera en Estudios de Galerías de Arte y Museos (Universidad de Manchester) que participaban en los programas de empleo de la Universidad.

Una de las iniciativas del Museo es el proyecto de investigación: Artes escénicas, aprendizaje y patrimonio. El Centro para la Investigación Teatral Aplicada de la Universidad de Manchester recibió una beca importante del Consejo de Investigación para las Artes y las Humanidades, para realizar una investigación acerca del incremento en el uso de diversas formas de teatro y otras artes escénicas como una herramienta



Joint projects with university partners

In addition to the work generated by these Joint Appointments, the Museum staff teach on 27 undergraduate and postgraduate courses, and have begun to develop a wide range of projects jointly with individual academics or groupings. For example, Alchemy is a project developed by the Museum with the Centre for Museology and the Centre for the Study of Surrealism and its Legacy, both of which are in the university. It was a two year research project in which six artists working in visual and performing arts investigated and re-interpreted the Museum's collections from new perspectives. Two major exhibitions by international artists Mark Dion and Spring Hurlbut were presented and four artists from the North West region carried out long-term research on the Museum and its collections. Work placement students from the History of Art and Design (Manchester Metropolitan University) as well as Art Gallery and Museum Studies (University of Manchester) assisted Alchemy's researchers in their activities.

In another initiative, the Museum is working on a research project on 'Performance, Learning & Heritage'. The Centre for Applied Theatre Research at the University of Manchester has been awarded a major grant by the Arts & Humanities Research Council to undertake research into the increasing and varied use being made of theatre and other drama-based activity as interpretive tools with visitors to museums and historic sites - an expanding but relatively under-researched field of performance practice. The project has been developed in partnership with the University's Centre for Museology and the Manchester Museum. Further partners include museums and sites involved in the research process.

235

Another way in which the Museum is cementing links with academic departments is by offering the Museum as a showcase for the presentation of university research to a broader public. This is something that research funding councils in the UK very much want to encourage, and we are in the process of ensuring that our galleries will be able to do this. The Museum's café, Café Muse, is also transformed at various times each term into the Ideas Café, where members of university staff discuss with members of the public topical ideas related to their research.

We are also re-thinking our approach to gallery redevelopment in a way that encourages greater input of curators, interpretation staff, academics and members of the public. Rather than renew our galleries by ripping the old ones out and spending several years planning multi-million pound state-of-the-art replacements which immediately become out of date but are left unchanged for 15-25 years, we are trying to take a more sustainable approach which involves programmes



de interpretación para los visitantes de los museos y de otros sitios históricos. Si bien este es un sector de las artes escénicas que está en crecimiento, la investigación que se ha llevado a cabo en este campo es relativamente escasa. Este proyecto se realizó en colaboración con el Centro para la Museología de la Universidad y con el Museo de Manchester. El proyecto también contó con otros asociados, como eran los museos y los sitios históricos que participaron en el proceso de investigación.

Otra de las formas en las que el Museo está consolidando sus vínculos con los departamentos académicos consiste en ofrecer su espacio para que éste se convierta en un aparador que exhibe la investigación para un público más amplio. Los consejos que apoyan la investigación en el Reino Unido están muy interesados en fomentar esto, y en la actualidad, estamos pasando por un proceso destinado a asegurar que nuestras galerías serán capaces de hacerlo. Además, durante el periodo de clases, el Café Musa - la cafetería del Museo- se transforma varias veces en el Café Ideas, en cuyas sesiones algunos académicos de la universidad discuten temas relacionados con las investigaciones que están llevando a cabo con el público en general.

236 Por otra parte, también hemos vuelto a pensar en qué modificaciones podemos hacer en nuestras salas de exhibición a fin de fomentar que haya una mayor aportación por parte de los curadores, el personal de interpretación, los académicos y los miembros del público. En lugar de deshacernos de nuestras viejas instalaciones y pasar varios años pensando en remplazar lo que ya hay con tecnología de punta que costaría varios millones de libras para quedar obsoletas de inmediato y permanecerían ahí por quince o veinte años, estamos intentando trabajar desde un punto de vista más sustentable, y llevar a cabo cambios graduales que irán modificando las salas que ya existen a largo plazo.

Adoptamos este punto de vista cuando nos dimos cuenta del éxito y el interés que despertó una intervención que se llevó a cabo en las Salas de Historia Natural. Dicha intervención estuvo a cargo de Rebecca Smith, quien formaba parte del personal del Museo y, en aquel entonces, cursaba la Maestría en Museología. Smith analizó el género sexual de las especies exhibidas, demostrando que, aunque en las colecciones había un equilibrio en este sentido, la mayor parte de los ejemplares eran machos. Esta preeminencia también era visible en la posición que ocupaban los animales; mientras que los machos aparecían en posiciones dominantes, las hembras ocupaban unas más sumisas. Su argumento era que más que hablarnos de los animales, estas salas correspondían a las actitudes que el Siglo XIX y principios del XX tenían hacia la sexualidad humana. A fin de darle continuidad esta idea, Smith llevó a cabo una serie de intervenciones con la ayuda de nuestro personal de exposiciones. En uno de los casos, trabajó con



of incremental changes in existing galleries over a long period of time.

Our approach to this was developed when we saw the interest and success of a brief intervention in our natural history galleries by a member of staff, Rebecca Smith, who was also studying for her Masters in Museology. She undertook a gender analysis of the species on display, showing that they were overwhelmingly male, even though in the collections themselves there was more of a gender balance. This showed up too in the positioning of the animals, with males in more dominant positions and females in more submissive ones. She argued that these galleries were more about 19th and early 20th century attitudes to human gender than about the animal kingdom. To follow this up, she did a series of interventions in existing cases with some of our exhibition staff. In one case, dealing with antelope, she simply removed all of the male specimens to make a point about gender representation.

Fired by the success of this approach, we are developing these ideas further with a programme of interventions in 2007 on the theme of 'Classification' to coincide with the 300th anniversary of the birth of Linnaeus. Here, interventions will be made by curators, academics and artists, playing with notions of typology and classification to review the notion of classification in the post-modern world. These interventions will have no finish date – they will stay in place until we produce new interventions. We are holding a related conference later in 2007 on 'Nature Behind Glass' which will subject natural history displays to cultural critique. These will be followed up by an artist-led programme of interventions around the notion of 'Man-Made Nature' in 2008.

237

Widening Participation and Community Service

The second major strand of work relates to goals 5 & 9 of the university's 2015 agenda, with are concerned with Widening Participation (which means widening the social base of students successfully applying to the university) and with More Effective Community Service. Widening Participation receives specific government funding, as the government has a target of getting 50% of young people into higher education. Faculties have their own initiatives, but university museums are particularly well-placed to help their parent universities deliver on this agenda because of their long history of working with schools and colleges. In fact the Manchester Museum has the longest continuously operating schools education service in the country, and currently delivers around 40% of the university's WP activities. Typically, these activities consist of targeting schools in areas of relative deprivation where participation in higher education is relatively low. The Museum works with the university's WP unit to develop and deliver programmes using the Museum's collections which enhance the work of schools around the National Curriculum.



los Antílopes, quitando a todos los ejemplares machos y dejando sólo a una hembra, lo que decía algo sobre las maneras de representar a los géneros.

Animados por el éxito que tuvo este enfoque, estamos llevando esta idea más allá con la creación de un programa de intervenciones para el 2007, que tendrá por tema la “Clasificación” y que coincidirá con el 300 Aniversario del Natalicio de Lineo. El proyecto consiste en convocar a curadores, académicos y artistas para que hagan intervenciones que juegan con nociones de tipología y clasificación a fin de llevar a cabo una reflexión acerca de la noción de clasificación en el mundo postmoderno. Estas intervenciones no tendrán fecha de término, y seguirán ahí hasta que produzcamos nuevas intervenciones. En el 2007 también se llevará a cabo un congreso sobre este tema que llevará por título Naturaleza tras el vidrio, en el que la manera de exhibir la Historia Natural será sometida a la crítica cultural. Más adelante, en el 2008, se llevará a cabo otro programa de intervenciones de artista con el tema de la Naturaleza hecha por el Hombre.

Ampliación de la participación y servicios a la comunidad

238

La segunda línea de trabajo importante está relacionada con la metas cinco y nueve de la Agenda 2015 de la Universidad. Respectivamente, éstas se refieren a Ampliar la Participación (que quiere decir ampliar la base social de los estudiantes que logran ingresar a la Universidad) y ofrecer un servicio más eficaz a la comunidad. La Universidad recibe fondos del gobierno para ampliar la participación, puesto que éste tiene como meta hacer que 50% de los jóvenes cursen la educación superior. Las facultades cuentan con sus propias iniciativas, pero gracias a que tienen una larga historia de relaciones con las escuelas y las escuelas técnicas, los museos universitarios ocupan una posición privilegiada para contribuir a que la institución de la que forman parte logre esta meta. De hecho, los Servicios Educativos para escuelas del Museo de Manchester son los que han funcionado – de manera constante – por más tiempo en el país, y en la actualidad llevan a cabo alrededor del 40% de las actividades de Ampliación de la Participación (AP) de la Universidad. Por lo general, estas actividades consisten en detectar escuelas en zonas relativamente pobres que presentan una baja participación en la educación superior. El museo trabaja con la Unidad de AP de la Universidad en la creación e implementación de programas que usan las colecciones del museo como apoyo para las escuelas en relación al plan de estudios nacional.

Por ejemplo, el Museo ha estado trabajando con los museos de Historia Natural de Londres, el de la Universidad de Oxford, el Hancock de la Universidad de Newcastle y el King's College de Londres a fin de producir un programa innovador de ciencias para alumnos de educación media superior, enfocado a las Ciencias de la vida y de



For example, the Museum has been working with the Natural History Museum in London, Oxford University Museum, Newcastle University's Hancock Museum and King's College London to develop an innovative science programme for upper secondary school pupils focused on Life Sciences and Earth Sciences. Last year 800 pupils participated in study days, and sessions around forensic science in our Life Lab, a space on the top floor of the Museum. This was shortlisted for a national award.

Other examples of this kind of work include study support in advanced learning centres, such as hosting two conferences for over 200 school pupils on the subject of water, and on sustainability, and working with other local museums on a performance piece at Manchester's Royal Exchange Theatre for nearly 150 pupils.

Our work with primary schools is both part of our widening participation programme and our community service. Last year over 26,000 primary school pupils visited the museum to engage in sessions in our hands-on Discovery Centre on subjects as varied as Natural Sciences, Egyptology, Drama and Citizenship. We are currently at capacity with schools and have developed an outreach programme called 'The Museum Comes To You' which involves loan boxes, visiting curators, teaching/discussion materials and innovative drama techniques.

239

In terms of our wider service to the community, we are attempting to think through what might be distinctive about a university museum's community work, in comparison with, for example, a community museum funded by the local government. What we are trying to do is to develop community programmes that also link with the academic work of the museum and the university, and with the museum's collections. The best example of this is an approach to community engagement which we call 'Collective Conversations', and it is also this that summarises best our approach to integrating all of the museum's work into a kind of single project which is to do with re-thinking the role of a global museum in the 21st century in a way which allows multiple interpretations and many voices.

Collective Conversations involves members of different community groups (for example, Somali and Sudanese refugees, local pensioners, members of local Black and Asian communities) being invited in to the museum to select objects they are interested in, to examine them, and then to contribute their perspectives on the objects as part of the museum's documentation process. Central to this is a filmed conversation between a trained member of museum staff, and the individual, which ranges over their background, their interest in the object, and their opinions and feelings about it. This allows subjective, individualistic



la tierra. El año pasado, los días de estudio y las sesiones de ciencia forense que se llevan a cabo en nuestro Laboratorio Vivo –un espacio en el piso superior del museo– contaron con la participación de 800 alumnos. Este laboratorio llegó a ser finalista en un concurso a nivel nacional.

Otros ejemplos de este tipo de trabajos es el apoyo al estudio en centros de aprendizaje avanzado, como el que se dio al albergar dos congresos acerca del agua y la sustentabilidad a los que asistieron más de 200 alumnos, o el proyecto que se llevó a cabo con otros museos locales para presentar una función de performance en el Teatro Royal Exchange de Manchester y que contó con la presencia de unos 150 alumnos.

Nuestro trabajo con escuelas primarias es, a la vez, parte de nuestro programa para ampliar la participación y de los servicios que prestamos a la comunidad. El año pasado más de 26,000 alumnos de escuelas primarias visitaron el museo para participar en las sesiones que se llevan a cabo en nuestro Centro Interactivo de Descubrimiento, cubriendo temas tan diversos como las ciencias naturales, la egipptología, el teatro y el civismo. Dado que actualmente ya no nos damos abasto para recibir escuelas, hemos creado un programa de extensión llamado “El Museo viene a ti” que incluye cajas de préstamos, curadores visitantes, materiales para la enseñanza y la discusión, así como técnicas teatrales innovadoras.

240

En lo que toca a ampliar los servicios que ofrecemos a la comunidad, estamos intentando plantearnos qué es lo que distingue a los servicios que ofrece un museo universitario, por ejemplo, de aquellos que ofrece un museo comunitario que recibe fondos del gobierno local. Así, estamos intentando generar programas comunitarios que también estén vinculados con el trabajo académico del museo y de la universidad, así como con las colecciones del museo. El mejor ejemplo de esto es un proyecto que representa la manera en la que vemos nuestra relación con la comunidad y que lleva por nombre Conversaciones colectivas. Este proyecto también representa la manera en la que intentamos concentrar todo el trabajo del museo en un proyecto único que, a su vez, nos obliga a reflexionar acerca de las funciones que un museo global tiene que cumplir en el Siglo XXI, permitiendo múltiples interpretaciones y la participación de diversas voces.

En Conversaciones colectivas participan miembros de diferentes grupos comunitarios (por ejemplo, refugiados de Somalia y Sudán, jubilados de la zona, miembros de la comunidad negra y de la asiática). Se les invita al interior del museo para que seleccionen aquellos objetos que les parecen interesantes, los examinen y ofrezcan sus puntos de vista a fin de que estos se integren al proceso de documentación del museo. Para ello se lleva a cabo una conversación entre un miembro entrenado del personal del museo y el individuo en cuestión, en el que este proporciona información acerca de sus antecedentes, de su interés



interpretations, often from a non-western perspective, to be placed alongside the traditional authoritative curatorial perspective. The resultant video is added to the electronic record of the object, and is available on the Museum's website. Some are also available in the museum's anthropology gallery, and as we develop the museum's galleries further, we intend to make more of these conversations available. We have also experimented using videoconferencing to undertake international Collective Conversations with members of First Nation communities in Canada, and hope to do the same with Australian Aboriginal communities.

The first phase of Collective Conversations was on the anthropology collections. In the next phase we are moving on to our botany, zoology and palaeontology collections in order to assess the extent to which these programmes of community engagement can work with natural sciences collections as well as humanities objects. The whole process is itself the subject of a research project on community engagement, as part of our commitment to reflecting on our practice and reporting on it.

A second example of this kind of integrated approach to involving communities in new academic work around our collections is the Revealing Histories project. This involves 9 museums in the Greater Manchester region undertaking work on the hidden history of Manchester's involvement in slavery through its cotton industry, and more widely on the history of Manchester and the British Empire. This has involved researchers working on our collections to reveal some of these stories, and is now moving to a phase which sees the Museum's Community Advisory Panel working on the selection of objects for Collective Conversations around the theme of the slave trade, and the planning of a whole series of public outputs including a permanent gallery about Manchester, slavery and empire, a trail through the museum, a drama project, and a website. This is groundbreaking academic work as this story has not been told before, and the community involvement is completely integrated with it.

So, to finish, what I have found very helpful as a new Director coming in six months ago, is not only to inherit a museum with an effective structure and excellent staff, but also to have a very clear understanding of where the university wants to get to. The 2015 agenda, with its 9 goals, sets out a very clear challenge for the museum. What I have tried to show is that all of the museum's work is now integrated around the two main themes of Academic Engagement – through teaching and research – and of Widening Participation & Community Service. What we are also trying to do now is to integrate both of these strands through, for example, the Collective Conversations process and the Revealing Histories project, which involve both elements of teaching and research, and elements of community service.



por el objeto y de las opiniones y los sentimientos que tiene acerca de este. Esto permite que haya interpretaciones subjetivas que provienen de un punto de vista individual que, muchas veces, no es occidental, situándolo, lado a lado, con el punto de vista curatorial, tradicional y autoritario. El video que resulta de este proceso está disponible en el sitio del museo en Internet, y también es posible consultar algunos de ellos en la Sala de Antropología del museo. A medida que seguimos trabajando en las diferentes salas del museo, tenemos la intención de poner más de estas conversaciones a disposición del público. También hemos experimentado haciendo uso de videoconferencias a fin de llevar a cabo Conversaciones colectivas a nivel internacional. Así, hemos trabajado con miembros de las Primeras Naciones de Canadá y esperamos hacer lo mismo con comunidades de aborígenes australianos.

242

La primera fase de Conversaciones colectivas se llevó a cabo en las colecciones de antropología. En la próxima fase pasaremos a las colecciones de botánica, zoología y paleontología a fin de evaluar si estos programas de vinculación con la comunidad también pueden funcionar en las colecciones de ciencias naturales, así como con los artículos que hay en las de humanidades. El proceso mismo es el tema de un proyecto de investigación sobre el compromiso comunitario, y por lo tanto, también contribuye a la reflexión sobre la práctica de los museos, permitiéndonos rendir cuentas acerca de ello.

Un segundo ejemplo de este tipo de enfoque para la integración de las comunidades a los nuevos proyectos académicos relacionados con nuestras colecciones es Revelando Historias. En este proyecto participan nueve museos de Manchester y su zona conurbada, que están trabajando con la historia oculta de la participación que Manchester tuvo en el tráfico de esclavos debido a la industria algodonera que había en la zona, y en un sentido más amplio, relacionando la historia de Manchester con la del Imperio Británico. En este proyecto participaron investigadores que trabajaron en las colecciones a fin de revelar algunas de estas historias, y ahora pasará a una fase en la que el Comité de Asesores de la Comunidad del Museo seleccionará una serie de objetos para que formen parte de unas Conversaciones Colectivas en torno al tema del tráfico de esclavos. Además se están planeando diversas actividades públicas entre las que están la creación de una sala permanente acerca de Manchester, la esclavitud y el imperio; una caminata por el museo; un proyecto de teatro, y una página electrónica. Este es un trabajo académico innovador, ya que esta historia no había sido contada antes, y la participación de la comunidad está completamente integrada a él.

Finalmente, como un Director que acaba de entrar hace seis meses, lo que me ha resultado más útil no sólo es haber heredado un museo con una estructura eficaz y un personal excelente, sino entender



It is a process that seems to be satisfying the university. Below is shown one of the performance indicators on which we have to report for the university, which shows increases in the last 12 months of nearly 7% in our visitor numbers, 15% in our schools visits, and 6% in our priority groups (people from lower socio-economic backgrounds and from Black and minority ethnic communities). Our visitor satisfaction rate is also at 99%.

Public Engagement	Annual increases in, and broadening of, participation in educational programmes and public visits to the Manchester Museum			
	2004/05	2005/06	% increase	Comment (include target where appropriate)
a) Annual number of visits	192,989	206,476	+6.9%	
b) Contacts with school age children	35,987	41,334	+14.8%	
c) Number of visits by people from priority groups	60,099	63,867	+6.3%	
Customer Satisfaction	Annual increase in levels of satisfaction in users of the Museum			
	2004/05	2005/06	% increase	Comment (include target where appropriate)
Results of annual user satisfaction surveys	98% satisfied	99% satisfied	1	

243

By having a clear agenda and specific ways of collecting data, we can demonstrate our value to the university and contribute more generally to the cultural life of the region and nation. Inevitably, some of the programmes have not quite proceeded as smoothly as envisaged, and many of them have taken longer to implement than we imagined. However, the overall programme is of such distinctiveness and strength that I feel as a new Director, I want to maintain its broad parameters, whilst adding to it by, for example, extending its reach more into the scientific collections. At present, the signs are good for the Manchester Museum achieving its goal of being one of the leading university museums in the world, and in doing this, to contribute substantially to the university's own goals.



cabalmente a dónde quiere llegar la Universidad. La Agenda 2015, con sus nueve metas, plantea un reto muy claro para el museo. Lo que he intentado mostrar es que ahora todo el trabajo que llevamos a cabo en el museo está integrado a dos temas principales: al Compromiso Académico –por medio de la docencia y la investigación–, y a la ampliación tanto de los Servicios a la Comunidad, como de la Participación. Ahora también estamos intentando unificar ambas líneas. Los procesos que se siguen en proyectos como Conversaciones colectivas y Revelando historias son un ejemplo de esto, ya que están conformados tanto por elementos de docencia e investigación, como por elementos de servicio a la comunidad.

Este proceso parece estar resultando satisfactorio para la universidad. A continuación se presentan algunos de los indicadores de desempeño claves que se usan para rendirle cuentas a la universidad, y muestran que, en los últimos meses, el número de visitantes se incrementó en 7%, las visitas escolares en 15% y la asistencia de grupos prioritarios (personas de bajo nivel socio-económico, o que pertenecen a la comunidad negra o a alguna minoría étnica) en 6%. Por su parte, la tasa de satisfacción del visitante llegó a 99%.

244

Compromiso con el público	Incremento anual en, y ampliación de, la participación en los programas educativos y visitas públicas al Museo de Manchester			
	2004/05	2005/06	% de Incremento	Comentario (incluir meta donde corresponda)
a) Número anual de visitas	192,989	206,476	+6.9%	
b) Contacto con niños en edad	35,987	41,334	+14.8%	
c) Número de visitas de personas de grupos	60,099	63,867	+6.3%	
Satisfacción del usuario	Incremento anual en los niveles de satisfacción de los usuarios del museo			
	2004/05	2005/06	% de incremento	Comentario (incluir meta donde corresponda)
Resultados de las encuestas de satisfacción del usuario	98 % satisfecho	99 % satisfecho	1	

Tener una agenda clara y maneras específicas de recopilar datos nos permite demostrar que somos valiosos para la universidad y, de manera más general, que contribuimos a la vida cultural de la región y de la nación. Inevitablemente, algunos de los programas no han funcionado tan bien como se esperaba, e implementar otros ha tomado más tiempo del que imaginábamos. No obstante, el programa general es tan distintivo y tan fuerte que, como nuevo director, quiero mantener la amplitud de sus parámetros, mientras contribuyo a él, por ejemplo, haciendo que estos también incluyan a las colecciones científicas. Por el momento, las señales apuntan a que el Museo de Manchester logrará su meta y se convertirá en un museo universitario líder a nivel mundial y, al hacerlo, contribuirá de manera sustantiva a cumplir con las metas que se ha fijado la Universidad.

